



**> Informatievoorziening aan
toezichhouders van
woningcorporaties**

INFORMATIEVOORZIENING AAN TOEZICHTHOUDERS VAN WONINGCORPORATIES

Colofon

Deze handreiking is een uitgave van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en is tot stand gekomen door de inzet en bijdragen van onder andere:

Auteurs

Peter Gerrits, Frits van Dijk (QplusO)

Daarnaast hebben enkele mensen meegelezen met de conceptversie:

Marc Eggermond, directeur-bestuurder Woonbedrijf

Jannie van den Hul-Omta, commissaris Kleurrijk Wonen en Woonbron

Marian Louppen, bestuurslid VTW en toezichthouder Vivare

Jan van der Moolen, directeur Centraal Fonds Volkshuisvesting

Koos Parie, adviseur Orka Advies, interim bestuurder en toezichthouder

Foto: Dreamstime

Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno drukkers BV, Arnhem

Druk: Zoeterhage, Zoetermeer

ISBN/EAN: 978-94-91008-08-5

1e druk: december 2011



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
1. Inleiding	6
2. Welke informatie heeft de RvC nodig?	8
2.1 Het externe toezichtskader	9
2.2 Het interne toezichtskader	11
2.3 Het toetsingskader	13
3. Verantwoorden, doen wat je belooft	16
4. Waar komt informatie vandaan?	19
5. Hoe 'sterk' is de informatie?	23
6. Standaardisatie van informatie	25
7. Het model in de informatievoorziening	27
7.1 Vastgoedsturing	28
7.2 De business balanced scorecard	29
7.3 Het Model Nederlandse Kwaliteit	31
8. Informatiebeleid als onderwerp van toezicht	33
Literatuurlijst	36



VOORWOORD

In deze publicatie wordt op bondige en toegankelijke wijze ingegaan op een cruciaal onderdeel van het interne toezicht bij woningcorporaties: informatievoorziening.

De beschikbare informatie, voor een belangrijk deel het resultaat van het gevoerde informatiebeleid, maakt het de interne toezichthouder mogelijk om zijn of haar taken optimaal uit te oefenen. Het informatiebeleid zelf is daarnaast ook onderwerp van (intern) toezicht.

De auteurs gaan onder meer in op de vraag welke informatie de RvC van een corporatie nodig heeft, wat de kwaliteit van deze informatie moet zijn en in welke omstandigheden informatie betekenis krijgt. Ook bespreken zij wat de waarde van informatie is en wordt ingegaan op de integriteit van de informatievoorziening en op het belang van modellen in de informatievoorziening.

Het boekje biedt een bruikbare handleiding voor de interne toezichthouder om te komen tot een goede beoordeling van rapportages en een adequate berichtgeving vanuit de organisatie. Meer in het algemeen levert het een bijdrage aan een verdere professionalisering van het interne toezicht bij woningcorporaties.

Heino van Essen
Voorzitter VTW



1. INLEIDING

De Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht, verder RvC te noemen, oefent haar taken uit met behulp van informatie. Die informatie is afkomstig uit verschillende bronnen. Commissarissen nemen hun eigen ervaring en deskundigheid mee en vaak komt de kennis van buiten de sector. Daarnaast gebruikt de RvC informatie uit het eigen netwerk. Maar primair is er de informatie die de RvC krijgt van of haalt bij de woningcorporatie. Zonder goede en tijdige informatie is goed toezicht onmogelijk. Over goed informeren valt zo veel te zeggen dat een publicatie over dit onderwerp op zijn plaats is.

In deze handreiking leest u **welke informatie** de RvC nodig heeft, wat de kwaliteit van deze informatie moet zijn en in welke omstandigheden informatie betekenis krijgt. Deze informatie heeft geen fundamenteel ander karakter dan de informatie die externe toezichthouders vragen of die ten behoeve van sturing in de bedrijfsvoering van de corporatie wordt gebruikt. Maar hoe is de informatie aan de interne toezichthouders 'ingebed' in de totale informatiehuishouding van de corporatie?

Wat is de **waarde van de informatie**? De handreiking beoogt te bereiken dat het begrip 'informatie' meer wordt dan slechts het etiket op de gegevens zoals die door het bestuur worden aangereikt. Het was, en is soms, gebruikelijk om informatie die afkomstig is van het bestuur voor 'waar' te accepteren en hooguit om extra gegevens te vragen. Informatie krijgt echter pas betekenis in een bepaalde context. Informatie zou uitsluitend moeten geven over het behalen van eerder vastgesteld beleid en doelen (het toetsingskader) en niet alleen moeten bestaan uit losstaande 'kengetallen'. En ook moet de inhoud van de begrippen die worden gebruikt bekend zijn: hoe is de informatie vervaardigd?

Er wordt in dit boekje aandacht besteed aan de '**integriteit van de informatievoorziening**'. Dit houdt in dat dezelfde data gebruikt worden voor de informatievoorziening aan de organisatie en voor de interne en externe toezichthouder. Ook wordt nagegaan wat het betekent als de informatie voor de RvC (gedeeltelijk) met andere data wordt gemaakt dan de data waar de organisatie dagelijks over beschikt.

De behandeling van deze thema's beoogt bij te dragen aan een goede informatievoorziening aan de RvC en deze in staat te stellen tot een goede beoordeling van rapportages te komen en te bevorderen dat de berichtgeving vanuit de organisatie steeds adequaat is.

Deze handreiking beschrijft niet de exacte inhoud van de informatievoorziening aan de RvC. Die inhoud is afhankelijk van de doelstellingen van de organisatie en daarmee per corporatie verschillend. Op verschillende plekken in deze handreiking worden wel voorbeelden van informatievoorziening gegeven.



2. WELKE INFORMATIE HEEFT DE RVC NODIG?

Kort gezegd heeft de RvC ten aanzien van alle zaken waarop toezicht gehouden wordt informatie nodig. Die relatie is dus één op één. Ten aanzien van elke toezichtstaak dient men zich af te vragen:

- welke informatie is nodig?
- welke kwaliteit dient die informatie te hebben?
- wie levert deze informatie?
- met welke frequentie dient de betreffende informatie op tafel te liggen?

Natuurlijk valt daarover ook op voorhand al veel te zeggen. Woningcorporaties opereren immers binnen het kader van wetten en regels zoals het Burgerlijk Wetboek (BW), de Woningwet en het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Met dit **externe toezichtskader** zijn op hoofdlijnen het speelveld en de taken van de corporaties gegeven. Op de naleving van deze wetten en regels wordt extern toegezien. Daarnaast zorgen de Aedescode en Governancecode Woningcorporaties voor zelfregulering binnen de sector. De intern toezichthouder zal door de ogen van de extern toezichthouder naar de eigen corporatie willen kijken.

Ook zijn spelregels intern vastgesteld in de statuten en de reglementen van bestuur, RvC en haar commissies. De RvC zal periodiek willen vaststellen of het handelen van de corporatie voldoet aan dit **interne toezichtskader**.

Tenslotte toetst de RvC de resultaten van het handelen van de corporatie aan het vastgestelde beleid. Dit is het **toetsingskader**¹. Het woord 'kader' is ook hier van toepassing omdat immers alleen getoetst kan worden wat eerder als beleid of doelstelling is vastgesteld.

We gaan achtereenvolgens na hoe vanuit informatie-oogpunt gekeken kan worden naar het externe en het interne toezichtskader en naar het toetsingskader.

¹ Zie voor een uitgebreide uitleg over toetsingskader en toezichtskader de handreiking van Parie en Vlug, die eveneens in deze serie is verschenen.

Voorbeeld

De huurhoogte van veel huurwoningen van corporaties bevindt zich net onder de aftoppingsgrenzen en de huurtoeslaggrens van de huurtoeslag. En dat terwijl het woningwaarderingssysteem ruimschoots een hogere huur zou toelaten. De reden hiervoor kan zijn dat de doelgroepen van de corporatie niet méér kunnen betalen. Een andere reden kan zijn dat woningen met een huur beneden deze grenzen gemakkelijker te verhuren zijn. In dat geval is het een indicatie voor suboptimaal presteren. Dit geldt eveneens voor relatief lage verkoopprijzen of het aanbieden van woningen met een heel hoge kwaliteit. Is dit nodig, of is het gemakkelijk in het werkproces? Informatie moet dit aantonen.

2.1. HET EXTERNE TOEZICHTSKADER

Jaarstukken

Voor het externe of algemene toezichtskader wordt de informatie die benodigd is tenminste jaarlijks gevraagd van de corporatie. In de eerste plaats betreft dat de jaarstukken, dus de jaarrekening, het jaarverslag, het volkshuisvestingsverslag en het overzicht van de cijfermatige kerngegevens. De vereisten voor de inhoud van de jaarstukken worden gegeven door het BBSH, de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ) en algemene wet- en regelgeving.

CorpoData

Daarnaast wordt specifieke informatie van de corporatie gevraagd door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Om onderlinge verschillen en overlappings in de gevraagde data op te heffen is de vergaring van deze informatie ondergebracht bij CorpoData. Op twee momenten in een jaar dienen gegevens aan CorpoData geleverd te worden, op 1 februari de 'prospectieve' (voorspellende) informatie en op 1 juli de verantwoordingsinformatie over het voorafgaande jaar. Daarmee loopt de levering van deze informatie in de pas met de vaststelling van jaarplan en begroting (prospectief) en van de jaarstukken (verantwoording).

De gevraagde informatie wordt in Excel formaat beschikbaar gesteld en is te downloaden van de site van CorpoData²



² http://www.corpodata.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=9

De beoordelingsmethodiek van het CFV wordt jaarlijks geactualiseerd in de 'beleidsregels'. De definiëring van de inhoud van normen, berekeningswijzen en gegevens die worden gehanteerd bij de beoordeling door het CFV, is te vinden in de 'Publicatie normen en bronnen in de beoordelingsmethodiek'³. Bronnen van deze definities zijn het CFV, het Centraal Plan Bureau (CPB), het WSW, De Nederlandsche Bank (DNB) en het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Interne en externe definities

Het is aan te bevelen om voor de interne informatievoorziening binnen de corporatie dezelfde definities van gegevens te hanteren als voor de externe informatievoorziening. 'Compliance' met externe voorschriften, in de verstrekking van informatie én in gewenst gedrag is van groot belang voor de continuïteit. Voor wat betreft de informatievoorziening lichten we dat toe met een voorbeeld. De definiëring van de huurcategorieën goedkoop, betaalbaar, duur tot de huurtoeslaggrens en duur boven de huurtoeslaggrens is door de externe toezichthouder gegeven. Op de opgaven wordt een oordeel gebaseerd, bijvoorbeeld waar het gaat om de toewijzing van woningen aan huishoudens met een bepaald inkomen. Het kan daarnaast ook het verschil betekenen tussen een positieve of een negatieve beoordeling.

Het spaart werk uit om intern, binnen de corporatie dezelfde normen en definities te hanteren. Door dezelfde definitie te hanteren, zijn we ons ook steeds bewust van de norm die de externe toezichthouder hanteert.

De RvC beoordeelt deze informatie. Het is daarvoor raadzaam om te weten op welke wijze de extern toezichthouders zullen oordelen over de aangeleverde informatie. Daar waar die wijze van beoordeling bekend is, is het gewenst er rekening mee te houden. Waar dat niet mogelijk is zal de organisatie zich daarvoor vooraf willen verantwoorden naar de RvC. Daarmee is de RvC in staat om door de ogen van de externe toezichthouder naar de corporatie te kijken. De RvC fungeert in dat opzicht niet alleen als toezichthouder, maar ook als klankbord voor de bestuurder.

Welke vragen moet de toezichthouder stellen over het extern toezichtskader?

- Op welke wijze oordelen de externe toezichthouders?
- Hoe wordt de informatie voor de externe toezichthouders samengesteld?
- Worden voor het externe toezicht dezelfde definities gehanteerd als voor het interne toezicht? Zo nee, waarom wordt hiervan afgeweken?
- Hoe ontvangen interne toezichthouders bericht van de informatie die voor en door externe toezichthouders is samengesteld?

³ http://www.cfv.nl/media_dirs/5679/media_files_data/normen_en_bronnen_2011_bijlage_beleidsregels.pdf

2.2. HET INTERNE TOEZICHTSKADER

Statuten en reglementen

Het interne toezichtskader is het stelsel van **statuten en reglementen** dat door de corporatie zelf is opgesteld. Hierin is de informatievoorziening een onderwerp. Zo is vaker in de statuten geregeld dat de RvC de begroting, het volkshuisvestingsverslag, de jaarrekening en het jaarverslag goedkeurt. Ook is vaker opgenomen dat de vaststelling en wijziging van beleidsplannen niet zonder de goedkeuring van de RvC kan. Het spreekt vanzelf dat dit besluitvormingsproces een informatiestroom richting de RvC veronderstelt die inhoudelijk en qua tijdsplanning goed wordt beschreven. Deze uitwerking kan plaatsvinden in het reglement voor de RvC en/of in het bestuurs- of directiereglement.

De RvC heeft hierin niet alleen een passieve rol. Naast het tot zich nemen en beoordelen van de aangeboden informatie, heeft de RvC ook een rol om eigen kennis en kunde in te brengen bij het opstellen van het intern toezichtskader.

Informatievoorziening aan commissies

De RvC werkt vaker met commissies zoals de auditcommissie, de vastgoedcommissie en de remuneratiecommissie. Ook voor deze commissies geldt dat is geregeld welke informatie op bepaalde momenten aan de commissie wordt verstrekt.

Tijdige en volledige informatie

Het niet tijdig of niet volledig informeren van de RvC is een ernstige zaak. Het is dan ook essentieel te beschikken over het inzicht wat 'tijdig' en 'volledig' informeren is en daar een goede beschrijving van te maken. *In het geval van grotere risico's geschiedt tijdige informatie voorafgaande aan het besluit*, zodat de RvC in de gelegenheid is om het voornemen te beoordelen en de bestuurder te adviseren. In andere gevallen volstaat berichtgeving achteraf, vaak over een periode waarin meerdere besluiten door het bestuur zijn genomen. Een precieze definiëring van de aard van het besluit, de omvang van het betrokken risico en de wijze en het tijdstip waarop de RvC wordt geïnformeerd zijn noodzakelijk. Niet alleen worden risico's hiermee op de juiste wijze behandeld, ze geven ook aan het bestuur en aan de RvC het juiste kader mee waarbinnen wordt geopereerd.

Risico-inventarisatie

De beslissing over op welke manier met informatie wordt omgegaan komt onder andere voort uit de risico-inventarisatie.

- Welke risico's zijn er?
- Hoe groot zijn de risico's?
- Wat is de kans dat ze optreden?

Bij de inventarisatie van de risico's en bij het opstellen van maatregelen om risico's te beheersen, is de RvC meer dan alleen een toezichthouder. De RvC is ook klankbord voor de bestuurder. Dat vereist een houding waarbij de toezichthouders niet alleen de informatie beoordelen die de bestuurder hen levert, maar ook proactief meedenken over potentiële risico's. De RvC moet in dat opzicht ook informatie halen.

Risico's vooraf of achteraf melden?

Zo kan een inschatting worden gemaakt van de omvang van risico's rond **aankoop van gronden en opstallen, woningmarkt, politiek, investeringsbeslissingen, aanbesteding en risico's in het beheer**. Daar komt uit voort welke risico's al bij het ontstaan moeten worden beheerst. Deze worden vooraf gemeld. Voorbeelden daarvan zijn het aan- en verkoopbeleid (boven een bepaald bedrag) en het nemen van investeringsbeslissingen. De totale lijst van zaken die goedkeuring vooraf vereist wordt periodiek opnieuw beoordeeld. Er kunnen nieuwe zaken bij komen en normen zijn niet voor altijd.

Risico's die door het **opstellen en uitvoeren van beleid** kunnen worden beheerst, kunnen veelal toe met toezicht achteraf. Voorbeelden daarvan zijn het aanbestedingsbeleid, samenwerking met derden en het woning- en wijkbeheer. In alle gevallen geldt dat de RvC tijdig, volledig en juist wordt geïnformeerd. Daarbij kan het nuttig zijn de wijze van informeren, de tijdigheid en de volledigheid (de omvang van de informatie) vooraf als beleidskader te omschrijven.

Voorbeeld

Een hoge schuldenlast vormt een risico voor de corporatie. Nieuwe middelen aantrekken wordt steeds lastiger en de exploitatieresultaten komen onder druk te staan. De volgende onderwerpen staan in een welgekozen verhouding tot elkaar, waarbij scenario's en risico's worden gewogen:

- Solvabiliteit
- Opbrengsten uit de exploitatie
- Opbrengsten uit verkoop
- Ambitieniveau in het aangaan van nieuwe verplichtingen

Interne code

Intern zijn de waarden van de corporatie vastgelegd in documenten zoals de **integriteitscode**, een **klokkenluiderregeling** en dergelijke. De RvC stelt niet alleen vast of een dergelijke code of regeling aanwezig is en of aan de inrichtingscriteria is voldaan (zoals bijvoorbeeld het aanstellen van een vertrouwenspersoon). Zij laat zich daarnaast ook informeren welke gedragingen en activiteiten binnen de werking van de code of regeling hebben plaatsgehad en of de code of regeling is nageleefd.

Welke vragen moet de toezichthouder stellen over het intern toezichtskader?

- Is de informatievoorziening aan de RvC voldoende gewaarborgd in de statuten en reglementen? Is daarin ook de tijdigheid van de informatievoorziening geregeld?
- Beschikt de organisatie over een goede risico-inventarisatie? Zijn er normen benoemd met betrekking tot de inventarisatie van de risico's en de wijze waarop hier met de RvC over wordt gecommuniceerd? Is in de risico-inventarisatie opgenomen over welke risico's de RvC vooraf moet worden geïnformeerd of om goedkeuring moet worden gevraagd?
- Op welke momenten, en met welke informatie als basis, wordt de RvC in staat gesteld om proactief mee te denken met het bestuur?

Voorbeeld

De RvC zou zich bij tijd en wijle ook moeten laten informeren over fouten die worden gemaakt door de organisatie. Een aantal voorbeelden daarvan:

- Aantallen klachten die worden afgehandeld binnen de klachtenprocedure (en het aantal gegrond verklaringen).
- Het aantal 'herhaaltelefoontjes' van klanten binnen één procedure.
- Correcties in uitgestuurde facturen.
- Het aantal ontbrekende gegevens van woningen in het woningwaarderingssysteem.

Welke risico's brengen fouten in processen en in gegevensbestanden met zich mee?

2.3. HET TOETSINGSKADER

De term 'toetsingskader' is gereserveerd voor het toezicht op de uitvoering van **intern vastgesteld beleid** door de corporatie. We moeten het dan wel hebben over een vastgesteld beleidskader. Als dat er niet is valt er weinig te toetsen, behalve op zeer algemene grondslagen.

De kunst bij het toetsingskader is om vast te stellen van welke factoren het succes van de corporatie afhankelijk is en om deze factoren goed te definiëren. Op basis van deze factoren kan vervolgens worden bepaald welke informatie noodzakelijk is voor de RvC. In onderstaand kader wordt uitgelegd hoe een corporatie daarbij te werk kan gaan.

BBSH en situatieanalyse

Uitgangspunt is het BBSH, de grondslag voor het functioneren van de corporatie. Vervolgens zijn de situatie op de woningmarkt in het werkgebied en de analyse van de situatie waarin de corporatie zich bevindt van belang. Hieruit laten zich een visie en een strategie distilleren. Een visie op de stad of streek, een strategie van de organisatie over de te stellen doelen en de wijzen van werken.

De primaire taak van de corporatie is ervoor te zorgen dat minder kansrijke huishoudens in het werkgebied goed kunnen wonen. De definities voor de doelgroepen en daarvoor passende huisvesting zijn een gegeven, maar de beleidskeuzen niet. Er kan een grotere nadruk op de huisvesting van ouderen worden gelegd, of juist op starters of bijzondere groepen. Die beleidskeuzen moeten worden gefundeerd, bijvoorbeeld in demografische ontwikkelingen.

Financiële continuïteit

Daarnaast moet de corporatie een bepaald financieel resultaat boeken, nu en in de toekomst, om de financiële continuïteit van de organisatie te verzekeren. Ook daarvoor bestaan landelijke normen, maar de corporatie moet ook zelf een positie kiezen.

Vastgoedvisie

Vanuit het perspectief van het rendement wordt gekeken naar het vastgoed van de corporatie, zowel in de exploitatie als in de acquisitie en dispositie. Maar vooral is van belang te kijken naar de kwantiteit en kwaliteit van het vastgoed om passende huisvesting te kunnen bieden aan de doelgroep. De woningvoorraad zal altijd veranderen, maar dan vooral op de langere termijn.

In bovenstaand voorbeeld zou de interne toezichthouder zich de volgende vragen kunnen stellen:

- Zijn de juiste mensen gehuisvest en hoe staat het met de mensen die niet geholpen konden worden.
- Is het financiële resultaat voldoende om de continuïteit te garanderen en toekomstige investeringen mogelijk te maken.
- Sluit de kwaliteit van het huidige vastgoed en de aantallen woningen aan op de huidige en toekomstige vraag, welke ingrepen zijn nodig in de toekomst en moeten we woningen afstoten of vervangen?
- Welke risico's loopt de corporatie?
- Welke financiële prestatie levert het vastgoed, moet dat beter en hoe kan dat gerealiseerd worden?
- Welke prestatie in duurzaamheid is vereist en mogelijk?

Scenario's

Op het niveau van de RvC zal deze informatie op een aantal manieren worden verbijzonderd. Scenariogewijs zal worden bestudeerd hoe het financiële resultaat zich in de komende jaren zal ontwikkelen, en op basis van welke parameters dit vooruitzicht is berekend. Ook de risico's zullen aan de orde komen. Welke kans is er dat de toekomst er anders uit zal zien en welke gevolgen zal een andere toekomst hebben?

Bedrijfsplan en jaarplannen

Uit bovenstaande discussie over de strategie kan een bedrijfsplan worden afgeleid, met duidelijke doelen voor meerdere jaren. Investeringen worden voorzien, noodzakelijke (maatschappelijke) rendementen worden bepaald en risico's worden bestreden.

Per jaar wordt een deel van de vastgestelde doelen gerealiseerd. Deze doelen worden per jaar beschreven in het jaarplan en de begroting. En daarmee is de basis voor de informatievoorziening gedurende het jaar gelegd: we melden in welke mate de vastgestelde doelen zijn behaald en of omstandigheden uitpakken zoals voorzien.

Voorbeeld

De inspanning voor 'leefbaarheid' kan op zeer verschillende manieren worden gepresenteerd. Zo kunnen reguliere posten zoals de personeelslasten van huismeesters onder de kop leefbaarheid worden gepresenteerd. Daarentegen is het ook mogelijk om de activiteiten betreffende 'schoon, heel en veilig', of het 'ongestoorde woongenot' te benoemen, te budgetteren en van een voortschrijdend resultaat te voorzien. Daaraan vooraf gaat dus de discussie: 'Wat is leefbaarheid?'



3. VERANTWOORDEN, DOEN WAT JE BELOOFT

Cijfers en waardering

Cijfers krijgen betekenis in relatie met een referentie. Je kunt een uitkomst pas waarden in termen van 'goed' of 'niet goed' als je tevoren een plan, doel of norm hebt vastgesteld.

Zo gaan we echter vaak niet met gegevens om. Veel cijfers leiden een eigen leven als 'kengetal' of als onderdeel van een standaard rapportage. De status van een rapportage, zoals een jaarrekening, kan 'hoog' zijn, toch is het niet eenvoudig om een waardering toe te kennen aan veel van de gepresenteerde cijfers. De waardering wordt er dan ook vaker achteraf aan toegekend. 'Er is een groot negatief resultaat. Echter, dit is een goed resultaat, nodig om de maatschappelijke opgave van de corporatie op de juiste wijze te vervullen'. Klinkt goed misschien, maar deze waardering gaat alleen maar op als tevoren de maatschappelijke opgave is benoemd en het negatieve resultaat is begroot en geaccepteerd.

Het komt regelmatig voor dat wel normen worden gehanteerd, maar dat deze niet expliciet zijn gemaakt of dat individuele toezichthouders eigen normen hanteren. Daardoor ontstaat achteraf discussie of een uitkomst 'goed' of 'niet goed' is. Om daar uit te komen wordt vervolgens – ook achteraf – gesproken over welke norm bij de beoordeling moet worden gehanteerd.

Meer is beter?

Zonder normstelling vooraf is de verzameling informatie van onbepaalde omvang en heeft (dus) de neiging om ongecontroleerd te groeien. Meer informatie is beter dan minder, lijkt dan het motto te zijn. Er is altijd wel iemand die nog een stukje informatie mist. Dat wordt toegevoegd aan de verzameling. Het resultaat is een grote en onoverzichtelijke berg gegevens die – bijvoorbeeld – elk kwartaal beschikbaar komt. De illusie van een goede informatievoorziening is geschapen, zonder dat duidelijk wordt of de corporatie succesvol is. Succes is immers een definitie, een norm waarover overeenstemming moet zijn.

Bij veel corporaties is de informatie aan de RvC wel érg operationeel? In dat geval is wellicht sprake van een informatiepannenkoek (iedereen krijgt alle informatie) in plaats van een informatiepiramide (iedereen krijgt informatie die is afgestemd op de eigen verantwoordelijkheid).

Welke factoren bepalen het succes?

Het stellen van normen vooraf houdt de opgave in om een zo klein mogelijke verzameling succesfactoren voor de corporatie vast te stellen. Een succesfactor is een te bereiken resultaat waaraan te zien is dat de corporatie goed heeft gefunctioneerd. Voorbeelden zijn:

- De doelgroepen van beleid (bijvoorbeeld ouderen, starters, huishoudens met een inkomen waarmee ze op de sociale woningvoorraad zijn aangewezen) zijn tijdig en passend gehuisvest.
- Het beheer van de woningvoorraad heeft het juiste rendement opgeleverd.
- Risico's van nieuwbouw- en herstructureringsprojecten zijn beheersbaar.
- De stichtingskosten van gebouwde koopwoningen zijn beneden de getaxeerde marktwaarde (vrije verkoop) gebleven.

Het kan niet zo zijn dat het succes van de corporatie afhangt van het behalen van (bijvoorbeeld) meer dan honderd succesfactoren. Zo ingewikkeld is de werkelijkheid niet, en we zouden met zoveel verschillende succesfactoren ook jammerlijk falen. Het ligt meer voor de hand te denken dat het succes van de corporatie afhangt van ongeveer een twintigtal factoren. In de praktijk van de organisatie worden dat er méér, als verbijzonderingen van één succesfactor naar de praktijk van teams binnen de organisatie – maar voor de RvC is die verdere uitsplitsing niet van belang.

Prestatie-indicatoren

Informatievoorziening bestaat vervolgens uit het verstrekken van gegevens waaruit blijkt in welke mate de prestaties van de corporatie voldoen aan de vooraf vastgestelde succesfactoren. Daarmee is de inhoud van de informatievoorziening voor een belangrijk deel vastgelegd. Vervolgens is de frequentie van de informatievoorziening afhankelijk van de momenten waarop we moeten sturen op het resultaat. Bijvoorbeeld, de ontwikkeling van de risico's in de ontwikkelportefeuille kan een onderwerp zijn voor de kwartaalrapportage, als eerder de beoordeling is gemaakt dat risico's in de portefeuille moeten worden afgebouwd. De mate waarin we verschillende doelgroepen aan een woning helpen is daarentegen alleen op de langere termijn bestuurbaar en daarmee een onderwerp voor een bespreking per jaar.

Normen in de informatievoorziening staan niet alleen op papier, maar worden ook vertaald in afspraken met de organisatie. Voorafgaand aan een nieuw jaar worden de inhoud van het jaarplan en de begroting vertaald naar afspraken met delen van de organisatie. Dit is een verantwoordelijkheid van het bestuur. Het is echter niet goed voorstelbaar dat we een goed informatiesysteem optuigen op basis van vooraf vastgestelde normen, zonder dat de organisatie zich gericht inspant om deze normen te realiseren.

Conclusie, we beoordelen op basis van uitgesproken verwachtingen. Informatie gaat over de bereikte resultaten gerelateerd aan eerder uitgesproken verwachtingen. Op die manier is het voor de organisatie en de toezichthouder vooraf duidelijk wanneer de corporatie succesvol is.

Welke vragen moet de toezichthouder stellen over verantwoording?

- Is de bedrijfsstrategie van de corporatie vertaald in een beperkt aantal kritieke succesfactoren?
- Zijn dit de juiste factoren om het succes van de organisatie te meten?
- Zijn de kritieke succesfactoren vertaald in meetbare prestaties?
- Is van alle prestatie-indicatoren bekend hoe deze kunnen worden gemeten en met welke frequentie wordt gerapporteerd?
- Is er overeenstemming over de normen (afspraken over te behalen prestaties)?
- Onder welke condities kunnen normen en afspraken tussentijds worden bijgesteld?

Anekdote over de rol van 'tijd' bij informatie

De bestuurder bereidt een plan voor ter vermindering van de bedrijfskosten met 20% en presenteert dat plan aan de RvC.

De RvC vraagt: 'Wat is de peildatum van de informatie waarop de analyse in dit plan is gebaseerd?'

De bestuurder antwoordt: 'Afgelopen voorjaar'.

De RvC vraagt: 'Is de externe situatie sindsdien verbeterd of verslechterd?'

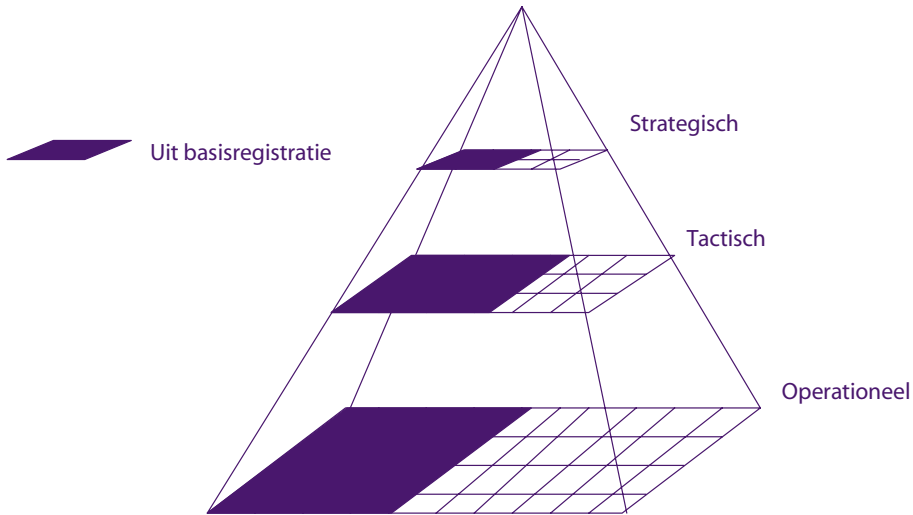
De Bestuurder antwoordt: 'Verslechterd'.

De RvC vraagt: 'Als de situatie is verslechterd, is 20% besparen dan nog steeds voldoende?'



4. WAAR KOMT INFORMATIE VANDAAN?

Informatie aan de RvC is – als het goed is – samengesteld uit meer gedetailleerde gegevens die op afdelings- en teamniveau zijn ingevoerd. Met andere woorden: de informatie voor de RvC staat niet op zichzelf, maar komt voort uit de basisregistratie die wordt onderhouden binnen de organisatie. Daar is het volgende over te zeggen.



In bovenstaand schema zijn twee zaken vormgegeven. Ten eerste de integriteit van gegevens. De gegevens die de RvC ontvangt zijn niet bijzonder, speciaal vervaardigd voor de RvC. Nee, het betreft dezelfde gegevens als die waar de organisatie dagelijks mee werkt. Het aggregatieniveau is hoger zodat strategische informatie kan worden verstrekt.

Externe informatie

Indien informatie wél speciaal wordt vervaardigd voor de RvC dan hoeft deze informatie niet minder betrouwbaar te zijn. De informatie kan ‘van buiten’ afkomstig zijn, bijvoorbeeld uit een onderzoek naar klanttevredenheid. Wel moet de RvC zich dan afvragen of de organisatie zich dezelfde spiegel voorhoudt (op een ander aggregatieniveau) als de RvC. De integriteit van de informatievoorziening kan in gevaar zijn. Daarmee bedoelen we, zoals bovenstaande piramide ook suggereert, dat elk niveau van de corporatie kan werken met één verzameling informatie die elke keer op een passende wijze is geaggregeerd. Op het operationele niveau is men telkens met één klant en één object bezig. De RvC bekijkt resultaten, vaak samengevoegd op strategisch niveau maar afkomstig uit dezelfde verzameling. Als op RvC niveau gebruik wordt gemaakt van informatie ‘van buiten’ dan is het goed om

deze ook beschikbaar te stellen voor de rest van de organisatie. De eenheid – of integriteit – van de informatie wordt daarmee bevorderd.

Onvolledige basisregistratie

Ten tweede, het kan voorkomen dat niet alle informatie benodigd voor de RvC én voor de organisatie gemaakt kan worden op basis van de eigen registratie. De basisregistratie is onvolledig. Dit kan meerdere oorzaken hebben:

- De systemen zijn verouderd. Daardoor is bijvoorbeeld een goede voortgangsregistratie van de verkoop van woningen niet aanwezig, terwijl verkoop al jaren een normaal instrument is in de bedrijfsvoering.
- Er worden doelen gesteld die geen relatie hebben met de registratie. Zo worden veel kosten geboekt onder ‘leefbaarheid’ en als zodanig extern gerapporteerd (bijvoorbeeld aan de gemeente en via CorpoData aan de externe toezichthouders). Tegelijkertijd weten we niet precies wat leefbaarheid is en of die met de uitgevoerde activiteiten wordt verbeterd.
- Een strategie is bijna per definitie op de buitenwereld gericht. Dat houdt dus ook in dat niet alle strategische informatie uit de basisregistraties kan komen. Voorbeelden hiervan zijn indicatoren die iets zeggen over demografische ontwikkeling, imago van de corporatie bij stakeholders en dergelijke.

Bovenstaande geeft aan dat de wijze van vervaardiging van informatie een gespreksonderwerp is. De manier waarop informatie tot stand gekomen is zegt veel over de herkomst ervan, de uniciteit of algemene gelding en soms ook over de kwaliteit. Het is goed om daarvan een onderwerp van discussie te maken.

Mensen hebben de neiging om onmiddellijk een bepaalde betekenis toe te kennen aan informatie. De mens rangschikt snel, plaatst informatie in bekende kaders voor zichzelf en vormt zich een opinie. Dat is overigens vaak een opinie die hij of zij al had. Hersenen werken associatief, leggen verbindingen en staan klaar voor de discussie. Zeer effectief. Maar de stappen die worden genomen zijn vaak te groot. En er worden stappen overgeslagen.

Welke vragen moet de toezichthouder stellen over de kwaliteit van informatie?

- Hoe wordt een begrip gedefinieerd? Als – bijvoorbeeld – een etiket ‘leegstand’ op een bepaald gegeven wordt geplakt, wat valt dan onder dat begrip? Alleen leegstand als gevolg van mutatie, of ook de leegstand van nieuwe woningen die niet verkocht zijn of leegstaan in afwachting van een ingreep? Is eigenlijk wel bekend over welke informatie het gaat?
- Wat is de bron van een gegeven? Het kan uit de basisregistratie komen, maar het kan ook een opgave van derden zijn of een lijstje dat iemand bijhoudt. Dat laatste is soms onvermijdelijk. Echter, handmatig bijgehouden informatie is veel gevoeliger voor fouten en discontinuïteit.
- Hoe wordt een gegeven berekend? In het voorbeeld van leegstand kan mutatieleegstand worden berekend door alle dagen te tellen dat de verhuurbare woningen in een periode niet verhuurd zijn. Er kan echter ook worden uitgegaan van het aantal lege, verhuurbare woningen aan het einde van de verslagperiode. De methoden leveren een verschillende uitkomst, terwijl het etiket identiek is.

Bovenstaande is te omschrijven als de ‘vloer’ waarop je staat als je informatie tot je neemt. Heeft iedereen het over hetzelfde? En wat is dat dan precies? En hoe ‘degelijk’ is de basis van de informatievoorziening? Natuurlijk is dit niet ieder kwartaal onderwerp van gesprek. Maar het is aan te raden om periodiek inzicht te krijgen in de totstandkoming van de informatie aan de RvC en om hierover een mening te vormen.

Welke vragen moet de toezichthouder stellen over de herkomst van informatie?

- Is de informatie speciaal vervaardigd voor de RvC of wordt binnen de organisatie ook met deze informatie gewerkt (wellicht op een lager aggregatieniveau)?
- Is van elk deel van de informatie bekend wat de herkomst is (uit eigen registers, van derden, aangekocht)?
- Is het mogelijk dat de informatie (deels) onbetrouwbaar is doordat de vulling van gegevens in de registers deels onvolledig of onbetrouwbaar is?
- Hebben we ons ervan vergewist dat de betekenis die we aan begrippen hechten onderling hetzelfde is?

Voorbeeld

Korting geven op de prijs van koopwoningen van de corporatie is goed om starters een kans te geven en om middelen vrij te maken om te investeren. Maar ...

Doet de corporatie dat ook bij nieuwbouw, en komt daarmee de verkoopprijs onder de stichtingskosten?

Is de korting bedoeld voor mensen die anders niet kunnen kopen, of is de korting bedoeld om het verkoopproces op gang te houden?

In welke mate zal in de toekomst de opbrengst van de verkoop opdrogen doordat het aantal woningen dat verkocht wordt onder koopgarant even groot wordt als het aantal dat weer wordt aangekocht onder koopgarant?

Kortom, het is belangrijk vast te stellen of de korting bij de juiste mensen terecht komt en of het verkoopproces ook in de toekomst voldoende waarde genereert.



5. HOE 'STERK' IS DE INFORMATIE?

De neiging om de werkelijkheid in zwart – wit te zien is groot: iets is waar of iets is onwaar. Iets is goed of slecht. Maar kan dat wel uit de beschikbare informatie worden afgeleid? De werkelijkheid is vaak 'grijs' als het gaat om de kwaliteit van de informatie. En dat kan gevaarlijk zijn. Optredende risico's blijven te lang verstopt, blinde vlekken kunnen hardnekkig zijn.

Voorbeelden van 'zwakke' informatie

- **Extracomptabele data.** Niet alle gegevens kunnen in de basisregistratie worden vastgelegd, zoals de voortgang van de verkoop van woningen, of het energieverbruik van woningen. Het gevolg is dat verouderde of extracomptabel vastgelegde informatie wordt gebruikt of informatie die voortkomt uit schattingen of opgaven van (een) derde(n). Daarom is het opzetten van goede bewakingssystemen vaak lastig. Een voorbeeld hiervoor is de afspraak dat éérfst 70% van de woningen uit een verkoopproject moet zijn verkocht voordat de bouw start. De aanwezige systemen ondersteunen de uitvoering van een dergelijke afspraak vaak niet en dus wordt met lijstjes gewerkt. De informatievoorziening aan de RvC kan daaronder lijden omdat de kwaliteit niet is geborgd en de continuïteit van de informatievoorziening niet is verzekerd. Een ander voorbeeld is de uitvoering van afspraken rondom het energieverbruik van woningen. Het verbeteren van de energieprestatie vergt hoge kosten van de corporatie die vaak niet (geheel) worden terugverdiend met een hogere huur. Tegelijkertijd wordt de verbetering van de energieprestatie alleen 'gemeten' met behulp van standaard normen die aan de betreffende bouwdelen zijn gehangen (zoals isolatiewaarden van dubbel glas). Of die normen overeen komen met de feitelijke winst in de energieprestatie (en dus lagere woonlasten) weten we niet.
- **Aggregatie.** informatie is soms te ver geaggregeerd om inzicht te kunnen geven in specifieke problemen. Zo kan de stagnatie van de verkoop van ontwikkelde koopwoningen 'verstopt' zitten in huurderingscijfers. Nog moeilijker wordt het als dergelijke woningen niet in de reguliere exploitatie zijn opgenomen. Dan kan het zijn dat deze verliezen alleen zichtbaar gemaakt worden onder gederfde rente.
- **Kwaliteit van basisregistratie.** De invoer van data is lang niet volledig of 100% correct. De vervuiling in data heeft niet altijd de juiste aandacht. Het ontbreken van goed datamanagement leidt ertoe dat geen garantie gegeven kan worden op de juistheid en de volledigheid van data. De informatie die gemaakt wordt van deze data is op zijn best onvolledig.
- **Eenzijdige rapportage.** De nadruk binnen de informatievoorziening is meestal financieel. Het hart van de kwartaalrapportage wordt doorgaans gevormd door een 'mini-jaarrekening'. Daardoor blijven andere zaken vaak te lang uit het zicht.

Toezicht op de kwaliteit van informatie

- Een deel van de oplossing van deze problemen kan worden gevonden in het goed vooraf vaststellen waarop gestuurd gaat worden en het daarop ontwerpen van een rapportagesysteem.
- Daarnaast is het goed om een gevoeligheid te ontwikkelen voor de mogelijke gebreken in registraties of het geheel ontbreken daarvan.
- Tenslotte is het goed om de vraag te stellen: is dit vastgesteld in de praktijk (en hoe is dit vastgesteld) of gaan we ervan uit dat het wel zo zal zijn

Welke vragen kan de toezichthouder stellen over de aanwezige informatie?

- Als het beleid wordt vastgesteld of afspraken worden gemaakt, is dan ook duidelijk dat de bijbehorende informatie zal worden verzameld?
- Welke zwakheden heeft de organisatie in de opbouw van data en informatie?
- Constateringen die evident lijken moeten juist worden beproefd. Hoe wordt bijvoorbeeld het axioma: 'een hoog ambitieniveau blijft noodzakelijk' onderbouwd?



6. STANDAARDISATIE VAN INFORMATIE

Woningcorporaties opereren elk in een eigen, vaak lokale en regionale situatie met veel onderlinge verschillen op de woningmarkt en in de bevolking. Een woningcorporatie in Rotterdam heeft met andere opgaven te maken dan een woningcorporatie in Veendam. Het beleid en de bedrijfsvoering zijn daarop afgestemd. De informatievoorziening hierover is natuurlijk ook specifiek.

Maar toch. Dagelijks onderhoud wordt in beide situaties uitgevoerd. Ook huurderiving en mutaties komen overal voor. En beide corporaties letten scherp op hun continuïteit. Dus ook al zijn de uitkomsten vaak anders, veel gegevens kunnen op dezelfde wijze worden gedefinieerd en vervaardigd.

CORA

Het netwerk van IT professionals in de corporatiewereld, NetWIT, heeft enkele jaren geleden het initiatief genomen om de informatie architectuur van woningcorporaties van een referentie te voorzien, met de naam CORA (Corporatie Referentie Architectuur). Dit is een model om lokaal te hanteren bij de inrichting van de informatievoorziening en de definiëring van data in de registraties. Soortgelijke initiatieven spelen ook in andere sectoren zoals de overheid.

De ICT leveranciers zoals NCCW, SG en Itris incorporeren dit model in hun systemen en gaan zelfs al zo ver dat ze aangeven 'CORA-proof' te zijn. In werkelijkheid is het model nog niet zo ver ontwikkeld dat het één op één ingevoerd kan worden.

CORA biedt in principe de mogelijkheid dat op basis van gemeenschappelijk geformuleerde data ook de afgeleide gegevens en zelfs de rapportages gestandaardiseerd zouden kunnen worden. Deze stap is voorzien in de tweede fase van de ontwikkeling van CORA. De voornaamste drijfveer hiervoor is dat niet elke corporatie – en ICT leverancier – weer opnieuw het wiel moet uitvinden. Tijd en kosten kunnen worden gespaard. Waar CORA zich in versie 1.0 nog beperkte tot de primaire informatie voor bedrijfsvoering is versie 2.0 uitgebreid met informatie op een hoger abstractieniveau. Daarmee wordt de verbinding gemaakt met bijvoorbeeld CorpoData en Aedex/IPD.

CorpoData, RvJ, Aedex/IPD, Aedes code

Naast de standaard die CORA neer wil zetten gaat er natuurlijk een sterk standaardiserende werking uit van centraal gevraagde rapportages zoals die van CorpoData (voor BZK, CFV en WSW), de voorschriften van de Raad voor de Jaarverslaglegging en branchegerichte gegevensverzamelingen van bijvoorbeeld Aedex/IPD en de Aedes Code. In de praktijk blijkt echter dat de voorschriften voor de samenstelling van de data die deze instanties verzamelen vaker niet exact genoeg zijn. Er is meestal weer interpretatie en bewerking

nodig van de dataverzamelingen van de corporatie om tot beantwoording te komen. Naast het werk dat dit kost is een ander nadeel dat door de interpretatieslagen de exactheid van de geleverde gegevens afneemt en de foutkans toeneemt.

Voordeel van standaardisatie

Een opbouw van de definities van data, gegevens en rapportages direct vanuit de informatiearchitectuur van de corporatie staat toe dat zonder interpretatie en bewerkingslagen tot rapportages gekomen kan worden. Dit kan belangrijke inhoudelijke en financiële winst opleveren.

Een tweede voordeel is dat standaardisatie het mogelijk maakt om de eigen organisatie te vergelijken met andere. Hieraan bestaat grote behoefte binnen raden van commissarissen, bijvoorbeeld wanneer het gaat om het vergelijken van de bedrijfslasten.

Voorwaarde daarvoor is wel dat ICT leveranciers en corporaties bereid zijn om vanuit één set definities van data, samengestelde gegevens en rapportages te werken. Een samenspel van een dergelijke omvang zal niet snel gereed zijn, maar de verdere ontwikkeling van CORA verdient zeker steun.

Vragen die toezichhouders kunnen stellen over standaardisering:

- Doelen, bijbehorende gegevensdefinities en procesontwerpen zijn vaak niet uniek. Is er gekeken of van een 'standaard' of voorbeeld gebruik kan worden gemaakt?
- Het helpt enorm als binnen de organisatie met één architectuur voor data, systemen en werkprocessen wordt gewerkt. Wordt vanuit een dergelijke eenheid gedacht of is de organisatie van de informatie verbrokken?
- Houdt de organisatie bij welke ontwikkelingen er zijn op het gebied van standaardisatie van processen en informatie, zoals CORA?



7. HET MODEL IN DE INFORMATIEVOORZIENING

In deze handreiking is eerder aan de orde gekomen dat informatievoorziening zou moeten voorzien in het rapporteren over tevoren vastgestelde doelen, zoals de jaarrekening informatie geeft over de realisatie van de begroting. Er worden voornemens geformuleerd, afspraken gemaakt tussen bestuur en RvC en de voortgang wordt getoetst. Bij sterk wijzigende omstandigheden worden de doelen eventueel tussentijds bijgesteld.

De continuïteit in de beleidsvorming, de uitvoering en de verslaglegging is van groot belang om over meerdere jaren consistente resultaten te bereiken. En ook als het tegenzit wordt dat getoond, op dezelfde wijze als de successen zijn gepresenteerd. Als de resultaten tegenvallen, moet de situatie niet ineens op een andere wijze worden gepresenteerd in de hoop dat het er dan 'beter' uitziet.

Modellen voor rapportage en toezicht

Als hulpmiddel voor een dergelijke consistentie is het goed om te beschikken over een **manier van het stellen van doelen en het presenteren van resultaten** die helpt om steeds op dezelfde wijze te analyseren en te presenteren.

In de praktijk van de corporatie is het mogelijk om een eigen idioom te ontwikkelen waarbinnen afspraken worden geformuleerd en waarin resultaten worden gerapporteerd. Veel corporaties kiezen ervoor om aan te sluiten bij een bestaand model waarin voornemens, verantwoordelijkheden en resultaten kunnen worden geformuleerd. Deze handreiking behandelt kort drie van dergelijke modellen:

- vastgoedsturing
- de business balanced scorecard
- het model Nederlandse kwaliteit

Er is meer in omloop⁴, ook mengvormen van bovenstaande modellen. Hier gaat het erom te laten zien dat een gekozen model een 'taal' biedt waarbinnen opgaven en verantwoordelijkheden kunnen worden geformuleerd. Het goed toepassen van deze modellen vergt een lange adem omdat veel onderdelen van de bedrijfsvoering en van de rapportages hierop dienen te worden aangepast. Het komt daarom wel voor dat wél het jargon van een bepaald model wordt geadopteerd maar dat niet de bijbehorende systeemveranderingen worden geïmplementeerd. Op die manier werkt het jargon als rookgordijn en helpt het niet.

⁴ Interessant is bijvoorbeeld ook het visitatiekader met de vijf perspectieven en de acht thema's.

7.1. VASTGOEDSTURING

De corporatie als maatschappelijke onderneming streeft primair een maatschappelijk rendement na. Ze doet dat met behulp van vastgoed. De performance van dat vastgoed bestaat uit een intelligente 'mix' van een financieel resultaat met een maatschappelijk nut.

Op strategisch niveau worden middelen gealloceerd in vastgoed (een commerciële belegger zou hier ook andere opties dan maatschappelijk vastgoed overwegen) en wordt vastgesteld welke doelen met dit vastgoed worden gediend: een maatschappelijke prestatie en een financieel rendement. Dit hoogste niveau heet **portfolio management**.

Op tactisch niveau wordt vastgoed gecreëerd dat deze doelen kan realiseren. Door ingrepen in de voorraad kan altijd de juiste samenstelling worden aangeboden. De voorraad heeft steeds de gewenste kwaliteit en bruikbaarheid. In het vastgoedmanagement wordt dit tactische niveau het **asset management** genoemd.

De kwaliteit van het operationeel beheer bepaalt of de beoogde doelen worden behaald. De corporatie spreekt met haar klanten, wijst woningen toe, voert onderhoud uit, is in de wijken aan de slag. De operationele activiteiten in en aan het vastgoed worden het **property management** genoemd. Alle contacten met klanten worden gemanaged in het **service management**.

Doelen op het gebied van het portfolio management, asset management, property- en service management kunnen toebedeeld worden aan delen van de organisatie die zich direct met deze onderdelen bezighouden. Financieel en maatschappelijk rendement kunnen expliciet en naast elkaar worden nagestreefd (hoeveel rendement laat de corporatie liggen om de doelgroep te helpen? Hoeveel extra kwaliteit stopt de corporatie in woningen, bijvoorbeeld ten behoeve van het milieu, zonder dat daar huurinkomsten tegenover staan?). Ook is goed te regelen welk deel van de (maatschappelijke) prestatie toegekend kan worden aan elk van de onderdelen. Zo kan het rendement verbeterd worden doordat efficiënt en doelmatig wordt gehandeld in het onderhoud (property management) terwijl tegelijkertijd de klant tevreden is over de geleverde diensten (service management).

Deze transparantie in de vaststelling van doelen en het verslagleggen van de uitkomsten maakt dit model voor veel corporaties aantrekkelijk. Hieronder in schema een samenvatting.



Verslaglegging aan de RvC zal zich vooral concentreren op het strategische deel. Maar, goed uitgevoerd, is hier sprake van eenheid in de strategie, de tactiek en de uitvoering en kan evenwicht worden gehouden in financiële en volkshuisvestelijke doelstellingen.

7.2 DE BUSINESS BALANCED SCORECARD

De aanpak via de balanced scorecard (Kaplan en Norton, 1993) kenmerkt zich door het zoeken naar evenwicht, via wegingsfactoren, tussen belangrijke perspectieven zoals de klant, financiën en de interne bedrijfsvoering. Elk van de perspectieven bevat kritische succesfactoren, onderwerpen die op de juiste wijze moeten worden benaderd om de onderneming succesvol te laten zijn. Daartoe is elk van de succesfactoren voorzien van prestatie-indicatoren en normen.

Balans

De perspectieven zijn in balans. Er wordt nadrukkelijk een afweging wordt gemaakt tussen de verschillende perspectieven - het financiële perspectief is dus niet alleen zaligmakend. Dit principe maakt de toepassing van de scorecard in de volkshuisvesting zeer goed mogelijk. In de sector dienen immers juist meerdere factoren zoals volkshuisvesting en financiën in balans te zijn. In 1998 heeft de commissie Glasz de balanced scorecard dan ook aanbevolen voor woningcorporaties.

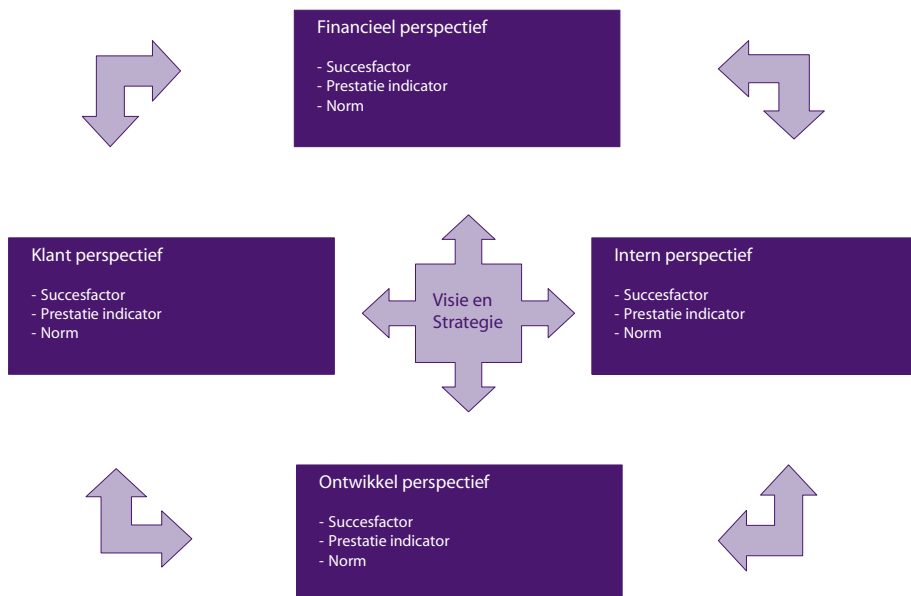
Het is mogelijk om dit evenwicht op meerdere niveaus binnen de organisatie te vinden, door meerdere scorecards op te stellen voor bijvoorbeeld het strategische en het operationele niveau. Het geheel wordt bestuurd door een visie en strategie voor de organisatie.

De balans in de 'balanced' scorecard is nodig om onevenwichtigheden in de ontwikkeling van de resultaten te kunnen voorkomen. Te weinig innovatie leidt tot processen die niet aansluiten bij een veranderende werkelijkheid. Slechte processen leiden weer tot een verminderde klantwaardering, die op hun beurt weer zullen leiden tot mindere financiële resultaten. Dus het zoeken naar telkens een nieuw evenwicht in de perspectieven moet een toekomstig goed resultaat waarborgen.

Meetbaarheid

Een ander voordeel van de scorecard is het hoge niveau van exactheid dat te behalen is, ondersteund door de aansluiting die veel ICT leveranciers vanuit hun databases bieden aan scorecard systemen. Doelen van de organisatie worden geoperationaliseerd in prestatie-indicatoren, die weer van normen worden voorzien. De indicatoren stellen we samen uit data die afkomstig zijn uit de registraties van de corporatie. Door deze exacte wijze van werken is ook goed te bepalen op welk aggregatieniveau een RvC geïnformeerd wenst te worden.

De beslisser of toezichthouder krijgt inzicht via een 'dashboard' of 'cockpit' waarop uitkomsten en normen zijn gecombineerd. De score kan op eenvoudige wijze worden bijgehouden.



In het gebruik van het scorecard model door woningcorporaties wordt vaak een vijfde perspectief toegevoegd, namelijk dat van de maatschappij. Ook is het mogelijk het klant-perspectief daarvoor te benutten.

Daarnaast gebeurt het regelmatig dat corporaties de thema's uit de bedrijfsstrategie gebruiken als perspectieven in de balanced scorecard.

7.3 HET MODEL NEDERLANDSE KWALITEIT

De oorsprong van dit model ligt in 1992, bij het toenmalige Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Sindsdien is het model meerdere malen aangepast. Ook zijn vaker mengvormen te zien met het scorecard model, wellicht om de meetbaarheid van onderdelen te verbeteren.

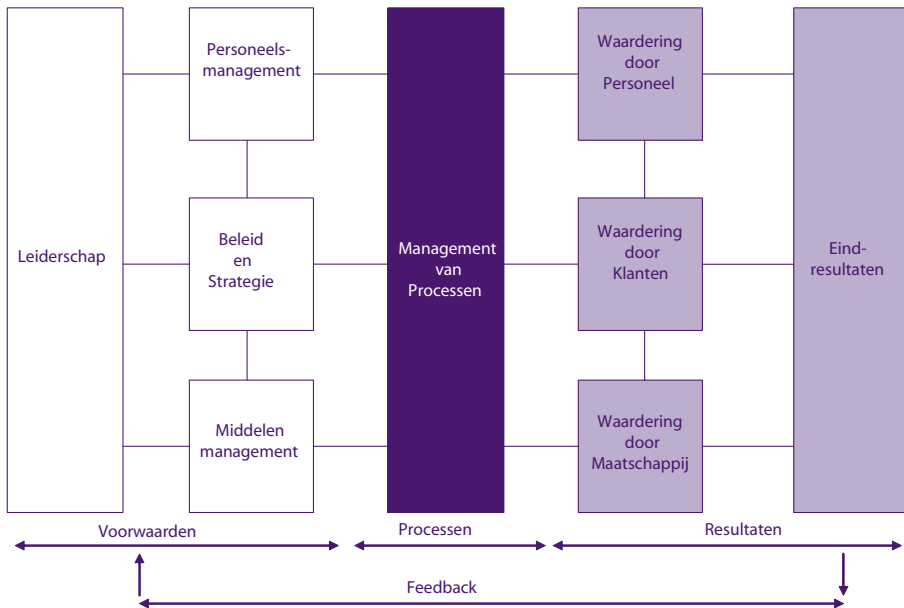
Negen aandachtsgebieden; voorwaarden, processen en resultaten

Het Model Nederlandse Kwaliteit bestaat uit negen aandachtsgebieden, die zijn onderverdeeld naar voorwaarden, processen en resultaten.

- In de **voorwaarden** is aandacht voor het leiderschap binnen de organisatie, de kwaliteit van beleid en strategie, de aandacht voor medewerkers en de beschikbare middelen.
- De kwaliteit van de uitvoering wordt bepaald door het management van de **processen**, die leiden tot de resultaten.
- De waardering voor de **resultaten** is verdeeld naar klanten, maatschappij en personeel.

Het model is opgenomen in een kwaliteitssysteem dat periodiek kan worden geaudit. Dit kwaliteitssysteem is oorspronkelijk ontwikkeld door EFQM (European Foundation for Quality Management) en bevat o.a. een aantal stadia van kwaliteit waarnaar organisaties kunnen streven.

Het systeem kent veel vrijheid bij de inrichting.



bron: EFQM

Sterke punten in vergelijking met de voorgaande modellen zijn de grotere aandacht voor de wijze van totstandkoming van resultaten en de voorwaarden die daarvoor nodig zijn. Dat is niet vreemd: het Model Nederlandse Kwaliteit komt voort uit kwaliteitsmanagement. Kwaliteitssystemen houden zich bezig met het steeds op de juiste wijze vervaardigen van producten of diensten, zodat het afgesproken resultaat voor de juiste prijs wordt gerealiseerd.

Vragen die toezichthouders kunnen stellen over modellen in de informatievoorziening:

- Is de corporatie consequent in de 'taal' die men hanteert om de opgaven en resultaten te formuleren, of is men daarin eclectisch?
- Modellen zijn vooral bedoeld om de organisatie in staat te stellen zichzelf te beoordelen en te verbeteren. Hoe verloopt dat?
- Heeft de organisatie een visie op de verbetering van de eigen kwaliteit en wat is die visie?

8. INFORMATIEBELEID ALS ONDERWERP VAN TOEZICHT

In de beoordeling van ICT en informatie is de aandacht van toezichthouders in de afgelopen jaren meer en meer verlegd van de kwaliteit van de geautomatiseerde informatiesystemen naar de ontwikkel- en beheerprocessen van de organisatie. Wet- en regelgeving leggen de eis van aantoonbare controle over organisaties bij het bestuur. Processen en informatiesystemen dienen aantoonbaar gezamenlijk het juiste resultaat te leveren. Het resultaat van het informatiebeleid van de corporatie, de geleverde informatie, stelt de interne toezichthouder in staat om zijn of haar taken te vervullen. Tegelijkertijd is het informatiebeleid van de corporatie zélf onderwerp van toezicht, zoals ook het sociaal beleid of het financieel beleid onderwerp van toezicht zijn. Dit slothoofdstuk gaat in op de essentiële onderdelen van het informatiebeleid van de organisatie.

De rol van de toezichthouder is: 'hoe moet deze informatie worden beoordeeld?' De rol is niet: 'Hoe moet deze informatie worden gemaakt?' Dat is de rol van de bestuurder. En toch behoort het tot de taak van de toezichthouder om zich periodiek te vergewissen van het totstandkomingsproces van de informatie. Dit is nodig om vertrouwen te kunnen hebben in de juistheid van de aangeleverde informatie.

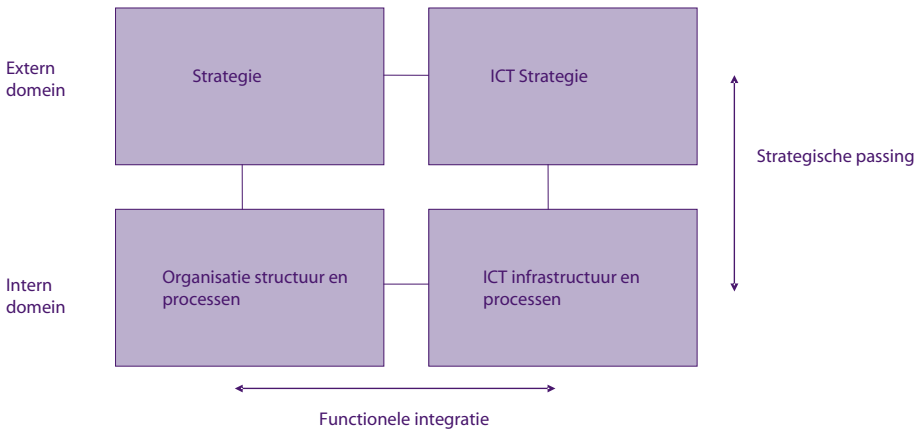
Model voor informatiebeleid

In een ideale situatie is het ICT beleid en daarmee het informatiebeleid volledig afgestemd op de strategie van de organisatie. Zowel de praktische ondersteuning van de processen als de terugkoppeling van de resultaten naar medewerkers, bestuur en toezichthouders in de vorm van informatie is volledig.

Deze situatie is alleen theoretisch bereikbaar. De werkelijkheid verandert, de strategie van de organisatie verandert mee. Processen binnen de organisatie ontwikkelen zich. Het kost een permanent grote inspanning om ondersteuning in de vorm van ICT systemen en informatie mee te veranderen met de eisen van de organisatie.

De onderlinge samenhang van strategie en ICT wordt weergegeven in het volgende schema:

Strategic alignment model



(Henderson, Venkatraman, 1992)

Informatiemanagement kan worden opgevat als de inspanning om de samenhang in het model te bevorderen (R.Maes '99). Het bevat de continue 'strijd' om de juiste hulpmiddelen aan te bieden aan de medewerkers die de processen van de organisatie uitvoeren.

De processen van de organisatie moeten steeds adequaat worden ondersteund door instrumenten die vanuit de ICT worden geboden (functionele integratie). Daarnaast ontwikkelen we oplossingen voor morgen vanuit de ICT strategie (strategische passing).

Indien de functionele integratie onvolledig is, worden niet alle processen ondersteund vanuit de ICT of ze worden niet juist ondersteund. In beide gevallen is het gevolg dat data onvolledig zijn en niet kunnen worden geaggregeerd tot informatie. Met andere woorden: medewerkers houden 'lijstjes' bij met hun activiteiten. De activiteiten zelf worden niet door een ondersteunend systeem gevolgd, waardoor de kwaliteit van uitvoering niet goed kan worden geborgd.

Als de **strategische passing** niet goed in elkaar zit is niet gegarandeerd dat de uitvoering van processen leidt tot de uitvoering van de strategie van de organisatie. Voorbeeld: een gesloten convenant met de gemeente leidt niet tot enige aanpassing van de activiteiten van de corporatie. Een andere mogelijkheid is dat de organisatie niet anticipeert op een

veranderende werkelijkheid. Voorbeeld: verkoop is een regulier proces sinds 1995 maar het ICT systeem ondersteunt dit proces niet, is al die tijd gefocust gebleven op huurexploitatie.

Het gaat dus om de kwaliteit van de aansluiting tussen de inhoud van het werk en de ICT, zowel op het terrein van de uitvoering van de processen als op het terrein van de informatie - nu en gezien de verwachtingen in de toekomst.

Vragen die toezichthouders kunnen stellen over het informatiebeleid:

- Is er vastgesteld informatiebeleid dat de plannen van de organisatie (strategie) vertaalt naar de ICT?
- Is er vastgesteld ICT beleid dat vorm geeft aan de (toekomstige) ICT infrastructuur en de ondersteuning van processen?
- Worden de huidige processen van de organisatie volledig en adequaat ondersteund door de ICT?
- Wordt de kwaliteit van processen mét de ICT ondersteuning actief beheerd en verbeterd?
- Welke gegevens en informatie voor rapportages moeten extracomptabel (handmatig) worden vervaardigd en welke worden vanuit de registratie direct door het systeem geleverd?
- Hoe wordt informatie gemaakt van de aanwezige data? Dit betreft de definiëring van samengestelde (afgeleide) gegevens zoals 'leegstand' of 'huurderving' en de wijze van vervaardigen van deze informatie vanuit de aanwezige data.
- Is er sprake van datamanagement waarmee de kwaliteit en de volledigheid van de opgeslagen data wordt beoordeeld en zo nodig bijgestuurd (veelal door daar in het procesmanagement de juiste aandacht aan te besteden)?
- Wat zijn de verwachtingen over hoe de belangrijkste processen van de organisatie er over 5 of 10 jaar uitzien, o.a. als gevolg van het gebruik van Internet, sociale media en de veranderende rol van de corporatie?

Informatiebeleid gaat dus over de totstandkoming van informatie, maar evenzeer over het bevorderen van de samenhang tussen de processen en de ICT.

Zonder goede ondersteuning van de processen zal er nooit betrouwbare informatie uit de systemen komen. Doordat de werkprocessen steeds meer binnen de geautomatiseerde systemen worden uitgevoerd is het nodig om beide in samenhang te beoordelen.



LITERATUURLIJST

Strategic Alignment: A model for organisational transformation through information technology. (J. Henderson, N. Venkatraman, 1992)

Informatiemanagement in kaart gebracht (pdf-versie: <http://imwww.fee.uva.nl/~maestro/PDF/kaart.pdf>), (R. Maes, 2003)

The balanced scorecard - measures that drive performance (R. Kaplan, D. Norton, 1993)

Balanced Scorecard & INK-managementmodel. (Ahaus, Diepman, 2005)

De balanced scorecard voor corporaties (Dreimüller, 2001)

INK-managementmodel voor ontwikkeling van kwaliteit bij corporaties (Fokkema, 2002)

Dienen en verdienen met vastgoed, vastgoedsturing bij wooncorporaties (SEV, Rigo, 2010)

EFQM Excellence Model, (EFQM, 2010)

Bedrijfs- en IT architectuur, (NetWiT, 2008)

CORA: corporatie referentie architectuur, (NetWiT, 2009)

Kennis moet je delen; Sturing en toezicht die er toe doen, (Luc Wolfs, NetWiT, 2011)

> Contact

Bezoekadres:
Plompstorengracht 9
3512 CA Utrecht

Postadres:
Postbus 85185
3508 AD Utrecht

Telefoon: 030 - 25 25 785
Fax: 030 - 31 00 315
E-mail: bureau@vtw.nl
Website: www.vtw.nl

Informatievoorziening aan toezichthouders van woningcorporaties

In deze publicatie wordt op bondige en toegankelijke wijze ingegaan op een cruciaal onderdeel van het interne toezicht bij woningcorporaties: informatievoorziening. De beschikbare informatie, voor een belangrijk deel het resultaat van het gevoerde informatiebeleid, maakt het de interne toezichthouder mogelijk om zijn of haar taken optimaal uit te oefenen. Het informatiebeleid zelf is daarnaast ook onderwerp van (intern)toezicht.

De auteurs gaan onder meer in op de vraag welke informatie de RvC van een corporatie nodig heeft, wat de kwaliteit van deze informatie moet zijn en in welke omstandigheden informatie betekenis krijgt. Ook bespreken zij wat de waarde van informatie is en wordt ingegaan op de integriteit van de informatievoorziening en op het belang van modellen in de informatievoorziening.

Het boekje biedt een bruikbare handleiding voor de interne toezichthouder om te komen tot een goede beoordeling van rapportages en een adequate berichtgeving vanuit de organisatie. Meer in het algemeen levert het een bijdrage aan een verdere professionalisering van het interne toezicht bij woningcorporaties.

ISBN/EAN: 978-94-91008-08-5



Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno | drukkers BV, Arnhem / Druk: Zoeterhage, Zoetermeer

